

Capítulo 13

SITUACIONES DECISIVAS

En todos los trabajos hay momentos en los que es necesario agarrar el toro por los cuernos y hacerse valer. Son momentos decisivos, en los que quedará como un ganador o como alguien que no acaba de dar la talla.

Relacionarse

Las personas carismáticas saben hacer contactos de un modo muy elegante. Si lo aterroriza la idea de cruzar una sala, de recorrer las instalaciones de la empresa o de presentarse usted mismo, no se preocupe, no está solo en absoluto. Lo primero que debe hacer para superar esos momentos de inseguridad o de miedo irracional es darse una pequeña charla. La empresa no es una agencia matrimonial corporativa. Para ejercer impacto, debe aprender a proyectarse con orgullo y con confianza en sí mismo. Esto quiere decir que tiene que ser capaz de acercarse a la gente (con frecuencia serán completos desconocidos para usted), presentarse usted mismo y quedarse a charlar un rato con ellos.

Cómo trabajarse las salas concurridas

- Cuando se encuentre en lo que suele calificarse de «oportunidad para hacer contactos» (algo que podría

decirse de casi toda su vida), no salga nunca a cazar en grupo o en pareja. Trabajar solo significa que no hay posibilidad de quedarse hablando con alguien a quien ya conoce bien.

- Márquese objetivos. Ocho presentaciones y conversaciones por hora es un buen objetivo, lo ayudará a no perder el impulso.
- Acepte una bebida, pero no se quede quieto o se atascará. Si se acomoda, dejará de trabajarse la sala.
- Evite a los grupos de dos y a las personas solas. Si puede, diríjase a tríos, porque es más fácil introducirse en ellos.
- Encuentre el hueco en el grupo al que quiere dirigirse y encamínese hacia él con energía. Cuando un grupo ve a un objeto que se abalanza sobre él, se abre para dejar espacio. Si se acerca con demasiado sigilo, lo más probable es que se cierren para impedirle la entrada.
- Si ve que se queda en el exterior del grupo, porque no lo dejan entrar, no espere más de dos segundos; salude con la mano a alguien imaginario al otro lado de la sala y márchese.
- Cuando se introduzca en el hueco, preséntese silenciosamente, mirando y sonriendo a las personas a ambos lados.
- Nunca interrumpa a quien esté hablando, porque ostenta la posición alfa, aunque sea sólo durante unos momentos.
- Mientras estén hablando, logre que lo acepten empleando técnicas de reflejo. Copie el ritmo, la energía y el tipo de lenguaje corporal del grupo.
- Cuando la persona alfa deje de hablar, aparezca en el radar elogiándola, mostrándose de acuerdo con lo que haya dicho o preguntando algo sobre el tema. Entonces, cuando haya captado la atención de todos, preséntese, empleando el contacto visual y una sonrisa genuina.
- Recuerde que los grupos no siempre son educados ni se muestran dispuestos a aceptar a extraños. Sobre todo cuando se trata de grupos a los que no les gusta establecer

contactos y sufren las consecuencias de su propia inseguridad. Es posible que se muestren petulantes y que quieran hacerlo sufrir como ellos sufrieron en el pasado. Quizá le traten como al último de la fila, pero eso no significa que usted deba pensar o actuar como tal.

- Tenga cuidado con la altura a la que sostiene la copa: si lo hace a la altura de la cintura transmitirá apertura y seguridad en sí mismo. Más arriba empieza a parecer una barrera.
- Tenga cuidado con lo que come. De hecho, coma únicamente si usted es el anfitrión y su huésped está comiendo también. Coma para hacerle compañía, no porque tenga hambre. Es prácticamente imposible comer aperitivos en una fiesta y parecer carismático al mismo tiempo. No creo haber visto nunca a una persona carismática comer mientras se trabaja una sala. Si se ve obligado a comer, evite la comida peligrosa como el hojaldre, las alitas de pollo, los bocadillos con tomate o lechuga, la ensalada (a no ser que esté muy troceada) o cualquier cosa con salsa. No se olvide de lo difícil que resulta sostener un plato y un vaso simultáneamente. ¡Lo llaman por teléfono! Le recomiendo que coma antes de acudir a la reunión.
- No haga cola en el bufé libre.
- No se llene el plato ni apile la comida.
- No se lleve nunca comida o bebida a casa.
- No sea demasiado rápido entregando su tarjeta de presentación. Resulta forzado y transmite desesperación, al menos en el Reino Unido.
- Refleje a la persona con la que habla. Copie ligera y sutilmente su postura y su energía. El resultado debe ser unisex. Una vez observé a un hombre que intentaba mezclarse con un grupo de mujeres en una reunión. Estaba de pie, con las piernas abiertas, balanceándose sobre los talones y jugando con el cambio que tenía en el bolsillo del pantalón. El resultado se parecía más a un desagradable ritual de apareamiento que a un intento de establecer contactos laborales.

- Una vez vi a Bill Clinton aplicar el «agarrón de hombro» con un efecto impresionante. Estaba hablando con Putin y quería que Blair se uniera a la conversación. Así que colocó una mano firme, pero amistosa, sobre el hombro de Putin y lo dirigió hacia Blair. Y mantuvo la mano sobre el hombro de Putin durante toda la presentación y la conversación introductoria. Sí, fue una demostración de poder, y no le recomiendo que lo intente. Sin embargo, fue una demostración tan valiente, sólida y controlada de cómo relacionarse en un grupo que me dejó sin aliento. Llevó a Putin adonde quería, pero no lo abandonó una vez allí.
- Emplee el contacto visual y las señales de escucha activa, como el asentimiento, el ritmo y el reflejo. No mire alrededor mientras la otra persona le hable y nunca mire su reloj.
- Cuando quiera irse, empiece a abrir el cuerpo hacia la sala y comente el tema de los contactos con el grupo, por ejemplo: «¿A quién deberíamos conocer?». Si usted es el anfitrión, asegúrese de acompañar a su huésped y presentarle a alguien. No lo abandone nunca. Préséntelo y abra un tema que les interese a todos antes de marcharse.

Presentaciones de negocios

Son el equivalente empresarial de los Óscar en términos de importancia de la representación. Aunque son relativamente nuevas en el paisaje corporativo, han adquirido la velocidad, el poder y la energía suficientes para convertirse en el sistema preferido de todo el mundo para producir vergüenza ajena, dolor y aburrimiento. Las presentaciones pueden ser breves e informales, con un público tan reducido como una única persona, o eventos de gran envergadura que se celebran ante un público numeroso de ejecutivos embelesados... o no, que es lo más habitual.

Hay que recordar tres puntos clave sobre las presentaciones de negocios:

1. A nadie le gusta darlas.
2. Todo el mundo detesta escucharlas.
3. Es posible que aún no le haya tocado, pero lo más probable es que tenga que dar una antes o después, por lo que más le vale aprovechar el tiempo y aprender algunos consejos mientras pueda.

¿Por qué infligirse ese castigo mutuo? ¿Son acaso las presentaciones de negocios una forma de sadomasoquismo? ¿No sería más fácil autoflagelarse frente a un público invitado?

Lo que hay que recordar de las presentaciones de negocios es que pueden inspirar, motivar, entretener y llenar de energía al público de un modo incomparable con otra forma de comunicación. Los líderes se valen de los discursos para encantar a millones de personas de manera simultánea. Presénteme a un orador verdaderamente bueno y le mostraré a alguien que puede cambiar la opinión de la gente para bien o para mal.

Tengo un problema, pero es con los oradores que van de lo pasable a lo aburrido, pasando por lo mediocre. Y, sobre todo, con esos que quieren estar allí, tras el atril, porque suelen ser los únicos a quienes les gusta el sonido de su propia voz. Por lo tanto, no se preocupe si lo aterran las presentaciones de trabajo. Las personas que *no* las temen son, probablemente, las que menos deberían darlas. Son un poco como el adolescente que se acomoda al volante de un Ferrari. Por muchas ganas que tenga de conducirlo y por muy seguro de sí mismo que se sienta, no es consciente de lo peligroso que resulta cometer el más mínimo error. Los peores oradores son, precisamente, los que se creen maravillosos. Por lo general, son muy espesos y extraordinariamente petulantes.

Los oradores suelen pensar que el público es su enemigo, pero no es así. Usted y el público tienen algo muy importante en común: ninguno de los dos quiere estar ahí. Si entiende esta cuestión fundamental, podrá aprovechar al máximo sus presentaciones.

Las veinte reglas de oro de las presentaciones de negocios**1. No intente nunca eliminar el factor del lenguaje corporal**

Que esté muerto de miedo no significa que deba intentar hacerse invisible y desaparecer del proceso; es decir, ponerlo todo en transparencias y pasarse toda la presentación de espaldas al público, leyéndolas en voz alta. Es lo que yo llamo «karaoke empresarial». La presentación es usted, no las transparencias. Repita conmigo: el PowerPoint es aburrido.

2. Lleve zapatos cómodos

No, no es que deba llevar zapatillas de estar por casa o de deporte, pero sí debe llevar zapatos que le den estabilidad sobre el suelo. Y que le permitan moverse. Algunas de mis peores experiencias como oradora han transcurrido sobre zapatos preciosos que luego resultaron ser un peligro.

3. Haga un precalentamiento en el lavabo

Sacuda las manos en el aire para relajarlas, respire profundamente, canturree para calentar la voz, dé un par o tres de saltos para calentar la musculatura y, por favor, ajústese toda la ropa antes de salir ante el público. Nunca aparezca en el escenario subiéndose los pantalones o comprobando si se ha subido la cremallera. Ningún actor saldría al escenario sin haberse vestido completamente antes.

4. Vacíese los bolsillos

Si lleva algo en los bolsillos no podrá evitar ponerse a tocarlo. Quítese también cualquier objeto con el que pueda jugar, como collares o anillos.

5. Tómese su tiempo

No comience a hablar hasta que esté en posición. Hay personas que empiezan a parlotear de camino a su sitio. Cuando llegue al lugar desde el que piensa hablar, adopte su *pole position* y espere unos segundos. Mire al público. Sonría. Céntrese. Y hable. Recuerde el dicho de los campos de tiro: preparados..., apunten..., ¡fuego! Ésta es su fase de preparados y apunten.

16. *Quédese de pie, no se siente*

¿Por qué? Porque, si se queda de pie, todos verán cómo le tiemblan las manos y las piernas. No, es broma. Si se queda de pie, transmitirá poder y energía. Si se sienta, resultará demasiado suave para la audiencia. ¿Se quedaría sentado para anunciar que hay que evacuar la sala porque se ha declarado un incendio? Pues tampoco debería quedarse sentado si quiere que su mensaje ejerza un mínimo impacto.

17. *Aléjese del atril*

¿Quién los inventaría? Horribles, horribles, horribles.

18. *Atención con el atrezo*

No coja nada. Cualquier objeto que sostenga en las manos se convertirá en un punto de apoyo al que se aferrará para sentirse mejor. Nunca lleve notas ni tarjetas con esquemas de la presentación. Déjelas cerca, pero no las sostenga en las manos. Nada de bolígrafos, ni de punteros... nada de nada.

19. *Adopte la pole position*

Es decir, la postura de poder, descrita en el libro con anterioridad (pág. 77).

10. *Empiece riendo*

No con una carcajada enorme, tan sólo un chiste sencillo que le permita romper el hielo. El hielo más importante que debe romper es el suyo. Si se ríe de sus propios chistes, la sonrisa relajará los músculos faciales, soltará todo el aire que esté reteniendo en los pulmones y los hombros se relajarán. El organismo liberará endorfinas, lo que lo hará sentir más contento y relajado.

11. *Utilice el contacto visual, pero no exagere*

Es bueno mirar al público, pero no crea que tiene que clavarlos en el asiento con su mirada de acero durante más de lo que se tarda en parpadear. De hecho, es muy probable que sea mejor que no los mire a los ojos directamente, porque puede causarles incomodidad. Si busca palabras, le irá bien elevar la mirada, porque

esa posición ocular ayuda a acceder a palabras memorizadas. Sin embargo, también lo aislará del público, al igual que si le da la espalda para mirar la pantalla.

12. *Adopte una cara agradable*

Sonría. Imagine que está saludando a una sala llena de amigos. No dé la impresión de estar nervioso o a la defensiva. Existe una creencia popular muy aceptada, según la cual el público reacciona con empatía o con pena ante las señales visuales de nerviosismo o de sumisión. Créame si le digo que no es así en absoluto. En cuanto el orador permite que el público se dé cuenta de que está nervioso, empiezan a odiarlo por hacerles perder el tiempo. Últimamente, los aficionados no gustan mucho.

13. *Use las manos al hablar*

Pero úselas para el bien, no para el mal. La gesticulación debe añadir énfasis a las palabras, no distraer ni interrumpir. Emplee gestos abiertos que resulten ilustrativos o que aporten un refuerzo emocional.

14. *Las manos deben volar bajo*

Si las manos le llegan a la altura de los hombros, transmitirá nerviosismo o pánico. Si superan la altura de sus hombros, no estará a punto de alzar el vuelo, sino de hundirse. Mantenga las manos entre la cintura y el pecho.

15. *Muévase*

Nadie le ha dicho que se quede quieto mientras esté hablando, y yo menos. Hable y ande simultáneamente, porque así añadirá energía al mensaje. Sin embargo, debe evitar estos tres tropezones escénicos:

- 15. • Dar zancadas como un león hambriento. Parecerá que ha perdido la cabeza.
- 15. • No haga el baile que The Shadows patentaron a principios de la década de 1960. Sí, es demasiado joven para acordarse, pero era algo así como: dos pasos adelante, cruzar, dos pasos atrás, cruzar, etc.
- 15. • Quedarse delante del proyector. Las transparencias no deben adornarle el pecho. Además, cuando esa

emo-
to, al

lena
a la
ada,
con
su-
to.
de
por
na-

la-
ni
is-

i-
t-
-

luz cegadora le dé en los ojos, pondrá una mirada de «soy un conejito cegado por los faros de un coche» que no será su mejor imagen.

16. *Dé unos pasos hacia delante cuando le formulen una pregunta*

A pesar de que pueda tratarse de la pregunta con puntilla, la que viene directamente de lo más profundo del infierno para interrumpirlo, siempre debe dar la impresión de que se alegra de que se la hayan hecho. Establezca contacto visual con quien la haya formulado, dé un par de pasos hacia él, repita la pregunta con un tono jovial y nunca se cruce de brazos ni retroceda. Así, todo el público creerá que conoce la respuesta, aunque se la tenga que inventar.

17. *Evite las barreras corporales*

Debe evitar cruzarse de brazos, tocarse la cara y abrazarse a sí mismo. Recuerde que puede abrazarse con los brazos a cada lado. Eso sucede cuando los aprieta contra sendos costados, en lo que parece un intento de estrujarse el torso como si de un tubo de pasta de dientes se tratara. Por el contrario, cuando sea un miembro del público quien habla y usted quien escucha, puede cruzar un brazo sobre el pecho y apoyar el codo del otro en la mano. Así transmite que escucha con atención.

18. *Saque pecho*

Pero sin resultar agresivo (es decir, sin entrelazar las manos detrás de la nuca); asegúrese de que el aire puede circular por debajo de las axilas. Relaje los hombros y déjelos caer, luego separe ligeramente los brazos del cuerpo.

19. *Evite las sinfonías inacabadas*

Uno de los gestos más molestos y con más poder de distracción que se pueden utilizar durante una presentación es el gesto a medio gas o inacabado. Un ejemplo claro es el de la cuenta atrás abortada, cuando el orador dice: «Hay cinco puntos fundamentales»,

levanta cinco dedos al aire, baja uno, luego otro y, entonces se olvida de los tres puntos que quedan, pero mantiene los dedos arriba. O el orador que empieza a destapar el rotulador de la pizarra, pero deja el gesto a medias y empieza a blandirlo como una espada.

20. *Sepa cómo terminar*

La postura final debería ser uno de los momentos clave de la presentación. Sin embargo, suele ser uno de los puntos más bajos de los oradores, porque empiezan ese ritual tan peculiar al que conocemos como «la danza de la negación». Si ha hablado bien y ha presentado buenas ideas, ahora es el momento de cerrar con seguridad y con una pequeña inclinación para agradecer los aplausos. Sin embargo, la mayoría de los oradores escogen precisamente este momento para invalidar todo lo que han dicho. La danza de la negación suele consistir en una pequeña mueca con ojos al cielo incluidos; en un gesto despreciativo con la mano; en un encogimiento de hombros, o, incluso, en andar marcha atrás hacia la silla de un modo que resulta casi gracioso, porque recuerda al de un cangrejo. Todo esto es un intento desesperado de transmitir simpatía y amabilidad, con frecuencia por el miedo de haber sido demasiado atrevido o polémico. Es el subconsciente, que intenta disculparse por todo el buen trabajo que acaba de realizar haciendo gracia; todo lo que puedo decirle es que, si se le pasa por la cabeza hacerlo, *¡no lo haga!*

Cómo vender

El de la venta es un negocio antiguo y peculiar. En cuanto hace su aparición una nueva técnica, todos se suben al carro, por lo que pasa a estar trasnochada y trillada muy pronto.

Parece que todos los trucos de la profesión se han quedado desfasados, aunque algunos comerciales siguen aferrándose a ellos, como Linus a su mantita. El problema es la saturación.

Ahora todo el mundo vende de todo. La semana pasada fui a comprar un medicamento a la farmacia y la pobre mujer tuvo que preguntarme si quería comprar sellos o tarjetas para recargar el móvil. Los bancos intentan venderte tantos productos, que han acabado por devaluar su función original, y no se puede andar por la calle sin que te asalten representantes de ONG, que quieren hacerte socio o sacarte una donación. Las aceras se han convertido en puntos de venta.

Con esto en mente, creo que lo mejor es ceñirse a dos normas:

1. No intente ocultar que está tratando de vender algo. Hay muy pocas cosas peores que el «no estaría haciendo mi trabajo si no le recomendara que abriera esta nueva cuenta» que han adoptado las cajas de ahorros o el «¿tiene un par de minutos para responder un cuestionario?», frase que esconde una venta agresiva. Si usted se muestra reticente a vender lo que sea que esté vendiendo, ellos tienen todo el derecho a mostrarse reticentes a comprarlo. El producto o servicio debe de ser realmente malo si ni siquiera el comercial quiere admitir que lo está vendiendo.
2. Establezca vínculos. Pero si cree que puede lograrlo pronunciando el nombre del comprador hasta gastárselo o utilizando el tono de voz que intenta transmitir «soy tu mejor amigo», está muy equivocado. El proceso de vinculación para una venta es distinto del que se establece entre amigos.

He descrito estas habilidades de lenguaje corporal en capítulos anteriores, y las normas son las mismas cuando el objetivo es vender algo. Recuerde las cualidades que intenta transmitir:

- Entusiasmo.
- Honestidad.
- Conocimiento.
- Estatus ligeramente inferior.

En consecuencia, ésta es una lista de algunas de las cosas que tiene que recordar durante el proceso de venta:

- No trate nunca al cliente como a alguien a quien debe derrotar. Olvídense del apretón de poder y de las señales corporales alfa.
- Utilice el contacto visual para denotar honestidad, pero no se exceda.
- Refleje su lenguaje corporal en lo relativo a la postura y al ritmo, pero ¡con sutileza!
- Tómese con calma. Es bueno parecer tranquilo. Evite los rituales de lenguaje corporal que transmiten nerviosismo o que le sirven para tranquilizarse. Relaje los hombros y respire.
- Evite el exceso de congruencia. Es el enemigo de la honestidad.
- Pierda algunos puntos para ganar muchos. Si acepta pequeñas pérdidas o aspectos negativos de vez en cuando, estarán más dispuestos a aceptar los positivos.

Hágase notar en las reuniones de trabajo

- Sea siempre puntual.
- No entre nunca con un café o con un bocadillo en la mano.
- Lleve documentos, nada más.
- Siéntese en diagonal a la persona más poderosa.
- Siéntese de cara a la puerta.
- No se siente nunca pegado a una pared. El espacio es poder.
- No cuelgue la chaqueta en el respaldo de la silla.
- Si está a cargo de la reunión, siéntese a la cabeza de la mesa o establezca una formación de «última cena» (véase página 272).
- Escoja siempre una silla con reposabrazos.
- Siéntese bien apoyado en el respaldo y sin dejarse caer.
- No coja café ni galletas.

- Lo único que puede tener en la mano es el bolígrafo. Pero no lo maltrate! Lea los consejos de las páginas 294 y 295.
- Salude con un apretón de manos y, si es usted quien ha convocado la reunión, sea el primero en ofrecer la silla.
- No reparta tarjetas de presentación hasta el final de la reunión.
- Tome nota por escrito de los nombres de los asistentes y de dónde se sienta cada uno, pero sin que nadie se dé cuenta.
- Siempre diga algo durante los primeros tres minutos.
- Emplee un contacto visual rotatorio. No se olvide de ninguno de los asistentes.
- Sea un oyente activo; asienta mientras hablen los demás.
- Nunca se quede inactivo; es como si saliera a correr y se detuviera en un semáforo en rojo: luego es muy difícil recuperar el impulso y seguir corriendo.
- No levante nunca barreras corporales, como cruzarse de brazos o abrazarse a sí mismo.
- Esté dispuesto a levantarse para hablar y pronunciar sus frases más importantes, pero sólo si necesita tomar la palabra durante un período prolongado.
- Si se levanta, asegúrese de que está completamente eriguido antes de empezar a hablar. Tómese su tiempo.
- Emplee gestos que avisen de que está a punto de hablar, como levantar ligeramente un brazo, adelantarse en la silla y colocar las manos sobre la mesa, quitarse las gafas, elevar ambas manos, mostrar las palmas, etc.
- No hable nunca en la misma postura en la que escucha; le faltará dramatismo y efecto. Cambie de estado antes de hablar. Siempre.
- Sea un oyente atento y correcto, porque eso implica que usted merece el mismo trato. Si interrumpe a los demás, habla al mismo tiempo que ellos o no les hace caso, creará un mal karma.
- Gesticule para añadir valor y énfasis a sus argumentos.

- Si quiere captar la atención de una persona concreta, puede hacerlo elevando un dedo o un bolígrafo hasta la altura de los ojos y mirándola directamente.
- Sea breve y conciso, siempre con un lenguaje corporal dinámico.
- Una de las rutinas de lenguaje corporal más desagradables durante las reuniones es la de los quejicas en serie. Hablan con ira y frustración mal reprimidas. Se sientan recostados en los respaldos, con los brazos cruzados y siempre ejecutan lo que yo llamo el «cuello de pavo tembloroso» mientras hablan. Sus frases preferidas son: «Todo eso está muy bien, pero...» o «Sí, pero...». No se convierta en uno de ellos. Emplee gestos abiertos, mantenga una expresión facial positiva y establezca un buen contacto visual.

Las reuniones de trabajo pueden ser una verdadera pérdida de tiempo. Pero, en lugar de morir de aburrimiento, aprovechélas al máximo. No las considere nunca una oportunidad de sentarse en silencio con un café en la mano, sino como una plataforma para lanzar sus propias ideas y compartir e intercambiar opiniones con los demás. Esto requiere energía y participación; recuerde que, cuando habla, debe tomar medidas para asegurarse de que el resto de los asistentes lo escuchan.

El maltrato a los bolígrafos

El bolígrafo es su compañero constante en el trabajo y, sin que usted se haya dado cuenta, también se ha convertido en el barómetro de sus pensamientos y de sus emociones. Asegúrese de que el bolígrafo no transmite más información de la que desea.

- **La espada**

Lo alza cuando va al ataque, blandiéndolo como una espada o dando puñaladas al aire, como si fuera una daga. Pone de manifiesto el deseo reprimido de lanzar un ataque físico.

Lenguaje
Ap
mación

- **El metrónomo**

Lo utiliza para golpear la mesa o su otra mano. Lo hace constantemente o cuando intenta decir algo importante para usted. Resulta agresivo y controlador.

- **El científico**

Lo desmonta y lo vuelve a montar; lo desenrosca por la mitad y luego vuelve a meterlo todo dentro, después de que el muelle haya hecho saltar todas las piezas por los aires. Parece nervioso y torpe o extraordinariamente distraído.

- **El mordedor**

Mordisquea el extremo del bolígrafo como las ardillas hacen con las avellanas. Para cuando termina, falta mucho plástico y el extremo está rugoso, con multitud de marcas de dientes. Esto le hace parecer nervioso y frustrado, con mucha agresividad reprimida.

- **El succionador**

Succiona el extremo del bolígrafo. Es un gesto tranquilizador muy infantil, como si se chupara el dedo. También puede tener connotaciones sexuales si lo introduce y lo saca con mucha lentitud de la boca.

- **El clic clic clic**

Hace clic con el bolígrafo a intervalos regulares, acelerando el ritmo a medida que la presión aumenta. Se lo ve ansioso y estresado y, además, resulta extraordinariamente molesto para los compañeros.

- **El helicóptero**

Gira el bolígrafo entre los dedos, como las hélices de un helicóptero. Esto le da un aspecto infantil y aburrido.

- **El garabato**

Quizá garabatee para aumentar su capacidad de escucha, pero dará la impresión de que está aburrido.

Lenguaje corporal de primera línea

A pesar del reciente *tsunami* de teorías y de cursos de formación en atención al cliente, lo cierto es que las personas

cuyo trabajo consiste en tratar con el público suelen ser nefastas incluso en las interacciones más sencillas. Los peores son los que creen que «tienen don de gentes». Suelen mostrarse paternalistas o actuar como un extra excesivamente entusiasta en uno de los programas del Disney Channel. Algunos son escandalosamente maleducados. A veces, me entran ganas de quitarme el sombrero y empezar a hacerles reverencias, ante sus intentos de hacerme sentir insignificante como cliente.

Sin embargo, la atención al cliente es muy sencilla y, en realidad, es muy fácil complacer a la gente. Lo que pasa es que cuando esos vestigios de estatus a los que tenemos tanto apego vuelven a sufrir el ataque de una apisonadora, tendemos a devolver el golpe o a girar sobre los talones y a no volver nunca.

Mi consejo en lo relativo al lenguaje corporal para los que trabajan de cara al público es muy básico. Me dirá que no le viene de nuevas, pero, como les digo siempre a los representantes en mis cursos de formación, hay muchísima distancia entre *saber* y *hacer*. Son medidas muy sencillas, pero absolutamente vitales, y es más fácil encontrar la proverbial aguja del pajar que personal de atención al cliente que las aplique correctamente.

- Salude a los clientes inmediatamente. No cuando hayan llegado a su mesa o a su zona del mostrador y, desde luego, no cuando termine lo que sea que esté haciendo. Para ser bueno, debe tener un radar que empiece a pitar cuando haya clientes en las inmediaciones. Debe saber cuándo hay alguien a punto de entrar y levantar la mirada en cuanto lo haga. Si está ocupado, hablando por teléfono o con otro cliente, mírelo y salude. Lo más probable es que se le salten las lágrimas de agradecimiento.
- Las señales de «espere un momento» tienen que ser educadas. Basta con elevar un dedo ligeramente doblado o con una sonrisa acompañada de un leve asentimiento. O puede levantar dos o tres dedos para indicar que sólo tardará unos minutos.

- Sonría. Y que la sonrisa sea de las buenas. Ha de parecer que está realmente complacido de ver al cliente. No se muestre excesivamente contento ni aliviado y no sonría como si fuera lo mejor que le ha pasado en la vida. Pero sí debe sonreír de manera amistosa y agradable. Asegúrese de que los ojos también participan en la sonrisa.
- Si no le corresponden, no se altere. Si cuando sonríe espera que todos le devuelvan la sonrisa y que el mundo se convierta repentinamente en un lugar con nubes de algodón de azúcar y con pajaritos piando canciones de *Mary Poppins*, es un iluso. Haga lo que haga con su cara y por buena que sea su sonrisa, es muy probable que obtenga una respuesta impasible o incluso burlona. La buena noticia es que no importa en absoluto. Haga lo que haga nuestra cara (y ahora hablo en nombre de los clientes), por dentro estamos sonriendo. Lo que pasa es que tal vez nos cuesta lograr que la sonrisa nos llegue a los labios. A veces acabamos de salir de un largo trayecto en coche o en metro, lo que quiere decir que nos hemos pasado bastante rato con rostro impasible.
- Inclínese ligeramente hacia delante cuando empiece a hablar. Pone de manifiesto la intención y el deseo de ayudar.
- Utilice el contacto visual.
- Incline la cabeza a un lado, levemente y sin exagerar, o parecerá un quinceañero.
- Deje un espacio adecuado entre usted y el cliente. Un metro suele ser suficiente, pero si intenta lograr una venta, deje un poco más.
- Recuerde el equilibrio de poder. Los compradores siempre se consideran más importantes que los vendedores. Esto no quiere decir que tenga que arrastrarse, pero sí que su lenguaje corporal debe reflejar ese hecho. Las recepcionistas que se muestran pomposas o engreídas molestan muchísimo a los clientes. Muéstrese seguro de sí mismo y con control sobre la situación, pero nunca se ponga por encima de su cliente ni parezca más relajado

que él. También debe evitar las demostraciones de poder básicas, como poner los brazos en jarras, exagerar el contacto visual o sacar pecho.

- Ilustre las instrucciones con gestos. Si trabaja en la recepción de un hotel, ya se habrá dado cuenta de que los clientes nos tomamos un jarabe de estupidez antes de entrar por la puerta. Perdemos totalmente el sentido de la orientación y no entendemos las instrucciones que nos da. Si nos dice que la habitación está a la izquierda, empezamos a andar hacia la derecha. Diga «segundo piso» y pulsaremos el botón del cuarto. Y suerte que no nos ve peleándonos con los interruptores y con el control del aire acondicionado cuando logramos entrar en la habitación. No se muestre condescendiente, pero recuerde que si imita el gesto de cómo se mete esa tarjeta de plástico en la ranura de la puerta o hacia dónde debemos girar cuando salgamos del ascensor, reducirá las probabilidades de que volvamos a los cinco minutos para pedir ayuda.
- Levántese, no se quede sentado. Detesto los mostradores de recepción; de hecho, los odio profundamente. Están desfasados y pasados de moda y necesitan que alguien los reinvente. Cuando se llega a un hotel de los caros o a una empresa importante, hay que hacer cola en el mostrador, como en correos. Una importante empresa británica acaba de cambiar la recepción con mostrador por un vestíbulo diáfano y me he quedado admiradísima. Acercarse andando para recibir a las visitas es infinitamente mejor que obligarlos a hacer cola en un mostrador.
- Deje el ordenador tranquilo. Nunca le dé más importancia de la que tiene. Lo fundamental es el cliente, no esa pantalla y ese teclado engreídos. Nunca mantenga los ojos fijos en la pantalla cuando haya clientes cerca.
- No exagere a la hora de reducir su propio estatus. A los clientes les gusta tratar con alguien que parezca seguro de sí mismo, que sabe lo que hace y que controla la

situación. Ponerse nervioso o humillarse no le servirá de nada.

- Si trata con clientes enfadados o que vienen a presentar una queja, utilice la técnica de reflejar y acoplarse para ayudarlos a calmarse. Si le dice a alguien que se calme, lo único que logrará es que el enfado se convierta en ira. Por el contrario, lo que tiene que hacer es asegurarse de que su propio lenguaje corporal refleja parcialmente su malestar, lo que le permitirá alcanzar cierto grado de empatía. Esto implica mostrar preocupación mediante su expresión facial, por ejemplo enarcando ligeramente las cejas, e inclinarse ligeramente hacia delante con una postura que indique claramente que está dispuesto a ayudarlos a resolver el problema. Si se mueven a un ritmo más rápido que el suyo, acóplese y acelere el suyo ligeramente. Si gesticulan mucho, haga usted lo mismo. Escuche cuál es su problema y, entonces, empiece a calmarlos desactivando su ira, en lugar de intensificarla. Refleje, acóplese y tome las riendas. Cópielos sutilmente y luego empiece a mostrarse cada vez más calmado; deberían seguirlo y tranquilizarse un poco también.
- Cuando emplee el reflejo para establecer vínculos o generar empatía, fíjese siempre en el cliente. Si parecen contentos o con ganas de charlar, sígalos. Si son más callados o formales, haga lo propio con su lenguaje corporal. Nunca los presione. Presionar es intentar modificar su estado independientemente de lo que sientan en ese momento. ¿Le ha pasado alguna vez? Imagínese que va andando solo por la calle y uno de los trabajadores de las ONG que hemos mencionado antes se le acerca, mostrándose gracioso e insistente. Lo esquivo y entra en el banco. Allí se encuentra con globos y con un recepcionista risueño que le pregunta con voz cantarina en qué puede ayudarlo hoy. Éste es el típico acercamiento de tierra quemada y no tiene en cuenta en absoluto ni el estado de ánimo ni los sentimientos del cliente.

- Dicho esto, también creo que es fundamental «alegrarle el día» al cliente, incluso cuando se trata de transacciones muy breves. Conecte con él, pero sin exagerar. Sonría, despliegue un lenguaje corporal amistoso y hable con él breve y amablemente. Comente el mal tiempo si llueve o diga algo gracioso si parece contento. Con frecuencia, son estos tratos tan fugaces los que logran marcar una gran diferencia.

Cómo lograr un aumento de sueldo

Acuérdese de darme mi parte cuando los fantásticos consejos que estoy a punto de presentarle den sus frutos.

- Planifique. No actúe por instinto. Asaltar a su jefe en el ascensor y creer que se trata de una oportunidad es una insensatez de tal envergadura que roza la estupidez.
- Prepare el terreno exhaustivamente. Durante las semanas o los meses previos a la «solicitud», hágase notar y exhiba todos los motivos por los que su jefe debería recompensarlo con más dinero.
- Sea puntual y muéstrese lleno de energía y con ganas de trabajar. Siéntese cerca de la primera fila en las reuniones y haga aportaciones positivas. Visualice cómo debe ser un empleado imprescindible en su empresa y conviértase en esa persona. No sólo tiene que trabajar, sino que lo tienen que ver haciéndolo. No tiene sentido llegar antes o quedarse hasta tarde si el jefe no está allí para verlo.
- Apunte al pez gordo. No vale la pena dedicar ni un segundo de su tiempo a impresionar a nadie que no sea la persona que tomará la decisión sobre el aumento. No confiar en nadie en el trabajo suele ser una buena norma. Por lo tanto, no pierda el tiempo mejorando su imagen y su lenguaje corporal con la esperanza de que su jefe de grupo informe favorablemente al director de recursos humanos. Actúe siempre para el público objetivo; no emplee mensajeros.

- Pida una cita para la «solicitud». Escoja el momento con mucho cuidado. ¿Están de mejor humor por la mañana o por la tarde? ¿Cuáles son los momentos en que están más atareados? ¿Qué hora del día escogen para relajarse y charlar? ¿A qué hora les gusta marcharse? Sintónice con su conducta y su estado de ánimo.
- Intente no lanzar indirectas ni dar pistas. Es más fácil convencer a alguien desprevenido y que no ha tenido tiempo para preparar la respuesta. Si le preguntan para qué quiere la reunión, emplee la técnica del caballo de Troya y diga que es sobre los pedidos pendientes; añada la cuestión del aumento una vez que haya empezado la reunión.
- Dé muestras de esperar una respuesta favorable. Es difícil decir que no a una persona que se muestra entusiasta, abierta y amistosa. Si se muestra agresivo o a la defensiva ya les habrá hecho la mitad del trabajo, porque les será mucho más fácil decirle lo que ya es obvio que piensa.
- Siéntese frente a ellos, erguido y sin jugar con los dedos ni con las manos. Establezca contacto visual cuando pida el aumento de sueldo y nunca retire la mirada en el momento clave. Evite tocarse o cubrirse la cara, porque parecerá que está a la defensiva o que no se cree sus propios argumentos.
- Sea claro. Use argumentos sencillos y un lenguaje corporal simple que los respalde y que logre que resulten convincentes.
- Cuando les explique por qué se merece que le suban el sueldo, haga que los motivos parezcan redundar en beneficio de la empresa, no en el suyo propio. Aunque decir que la hipoteca lo está ahogando puede ser válido, ejercerá mucho más impacto si les explica en qué beneficia a la empresa el hecho de que le aumenten el sueldo. Es el principio YQML: «¿Y yo qué me llevo?».
- No emplee señales de agresividad ni de confrontación reprimida. Lo único que consiguen es facilitarles el no. Los conflictos en el lugar de trabajo nunca conducen a

buen puerto. No profiera amenazas, porque dará lugar a una lucha de poder que sólo tiene un ganador: su jefe.

- Por eso, debe mantener un lenguaje corporal que transmita cierta sumisión, aunque siempre con seguridad en sí mismo. Si resulta demasiado apabullante, puede hacer que *quieran* decirle que no. Más de una vez he estado dispuesta a aceptar los cambios que me proponían, pero, al final, he acabado disfrutando de la oportunidad de negarme debido a la actitud de quienes presentaban la propuesta.
- No dé muestras de ninguna emoción reprimida. Sentarse delante del jefe con aspecto de volcán a punto de entrar en erupción sólo complicará las cosas. Respire y deje todo el equipaje emocional en la sala de espera. Los rostros enrojecidos, las manos hechas un puño, los ojos saltones o llorosos, morderse los labios, retorcerse las manos o las miradas ceñudas no añaden nada valioso a sus argumentos. Debe tener un aspecto inteligente y razonable.
- En el trabajo, lo mejor es airear las emociones verbalmente. Las manifestaciones físicas tienden a ser el equivalente del desprestigio, motivo por el que se suele representar a los buenos líderes como personas que saben mantener la calma en cualquier situación. Sin embargo, nada le impide hablar de sus emociones. Recuerde que las demostraciones no verbales de ira o de malestar suelen hacer que los demás desconecten y, además, devalúan sus argumentos; por el contrario, si al decir algo parecido a: «Debo decirles que estoy bastante molesto por lo que ha pasado», lo acompaña de un tono de voz tranquilo y de un lenguaje corporal razonable, aumentará la potencia de sus palabras.

Cómo llevar una relación de pareja en el trabajo

Todas las relaciones amorosas empiezan, transcurren y acaban con tal cantidad de señales de lenguaje corporal que

resultan demasiado potentes y obvias para poder ocultarlas con facilidad. Hay algo intrínsecamente divertido en mezclar el sexo y el trabajo. Quizá sea el choque cultural, porque las oficinas, que están organizadas fundamentalmente para fomentar una conducta y una manera de pensar lógica y planeada, de repente se ven barridas por una oleada de emociones descontroladas; o quizá sea porque unos empleados que solían ser adultos responsables se transforman en adolescentes alocados que abandonan toda precaución y empiezan a manosearse o incluso a tener relaciones sexuales en las fiestas de la oficina, si no les da por inmortalizar la imagen del trasero en la fotocopidora del pasillo.

Afecta a las esferas más elevadas. ¿Cómo olvidar la fotografía de John Prescott sosteniendo en el aire a su secretaria y con aspecto de gorila alfa en lugar de viceprimer ministro? ¿O las imágenes mentales a las que dieron lugar las historias sobre Mónica Lewinsky y el puro?

Obviamente, todo esto también tiene una faceta seria, pero si está pensando en embarcarse en algún tipo de lío sexual en la empresa y cree que podrá mantenerlo en secreto, ésta es su frase del día: *¡Es imposible!*

¿Por qué? Bueno, pues porque su lenguaje corporal los delatará. Los entornos laborales suelen dar lugar a una gran sintonía entre los trabajadores. Los equipos y los grupos que se forman son como una colonia animal y, al igual que todas las colonias animales, la supervivencia depende de la capacidad de leer y de percibir los mensajes no verbales del resto del grupo. Y no hay que ser muy sensible para percibir los mensajes no verbales relativos al sexo. Para empezar, los grupos tienen una tendencia natural a hacer de celestinos, y si dos de sus miembros parecen ser una posible pareja, el grupo hablará de ellos y los controlará. Si, a pesar de todo, intenta ocultar la relación, siga estos consejos sencillos:

- **No dejen de hablarse**

Dejar de hablarse es el truco más viejo del mundo y el que se detecta con mayor facilidad. Cuando se haya

embarcado (o esté a punto de embarcarse) en la historia, sentirá un deseo instintivo de reaccionar excesivamente cuando se mencione el nombre del objeto de su deseo. Para reprimir y ocultar esta tendencia a sonrojarse, a reír o a prestar mucha atención súbitamente, lo más probable es que se exceda en el sentido contrario y, entonces, finja que el tema no le interesa en absoluto. Lejos de despistar al grupo, lo que hará será intensificar las especulaciones, especialmente si hace como que no ve a alguien que se sienta en la mesa de al lado.

- **Lleguen juntos**

Llegar por separado es uno de los indicios más claros de culpabilidad, especialmente si lo pillan dejando a su pareja en la esquina del edificio de la empresa y haciéndola andar el último tramo. Además, la Ley de Murphy hará que, cuanto más se esfuercen en llegar por separado, más probable sea que los acontecimientos conspiran para lograr que lleguen al mismo tiempo. Conozco a una pareja que se separaba a un kilómetro y medio del trabajo, para que él finalizara el trayecto pedaleando sobre una bicicleta plegable. Para cuando ella había encontrado aparcamiento y él había plegado de nuevo la bicicleta, era inevitable que se encontraran en la puerta giratoria del edificio.

- **No se quede mirándolo fijamente**

Mirar fijamente es un efecto secundario inevitable del enamoramiento y del deseo, pero tendrá que atenuarlo si no quiere anunciar su relación a los cuatro vientos. Si no puede evitarlo, sólo tiene una escapatoria: use exactamente la misma intensidad de contacto visual con todos sus colegas.

- **Coquettee**

Pero sólo un poco. Es algo habitual en la mayoría de las empresas, aunque no de manera sexual, así que resultará sospechoso que deje de hacerlo súbitamente.

- **No empiece a coquetear con otras personas de repente**

No despistará a sus colegas, sino que desviarán el punto de mira a su pareja, para ver cómo reacciona. Reír como

... un loco mientras la persona a la que se quiere hace el pulpo con un compañero es muy difícil.

La especialidad de la casa

... Algunas técnicas de lenguaje corporal son bastante más especializadas y es posible que hasta resulten arriesgadas. Sin embargo, nada le impide conocerlas. No soy muy entusiasta de los políticos en lo que se refiere a la imagen y a las señales no verbales, pero me encanta estudiar todos sus trucos. No defiendo su utilización, pero aun así se pueden aprender algunas cosas y es posible que quiera añadir alguna de estas técnicas a su repertorio.

Cómo ser primer ministro

... Se puede aprender mucho estudiando la imagen del presidente o del primer ministro de un país. Por un lado, nos da mucha información sobre el jefe de Estado, pero, por el otro, resulta muy revelador acerca del tipo de personas que lo votan. Hace mucho que la gente ya no vota únicamente en función del programa electoral. Cuanto más retrocedemos en el tiempo, más lejano se muestra el líder. En la actualidad, todos nos sentimos más seguros de nosotros mismos y creemos que el liderazgo (al igual que la fama) está al alcance de todos. Ya no buscamos rasgos especiales, sino rasgos parecidos a los nuestros. Harold Wilson era un patriarca y Margaret Thatcher era una directora de internado, pero Tony Blair era el vecino de al lado, que metía a los niños en el monovolumen para llevarlos a la escuela de camino al trabajo. George W. Bush tenía la actitud del tipo amistoso a quien uno se encuentra en los bares.

Sin embargo, accesibles o no, todos los líderes actuales deben ser muy conscientes de su imagen. Ser consciente no siempre conduce al éxito, pero los fracasos también nos ayudan a detectar conductas que podemos incorporar a

nuestra vida laboral, especialmente si aspiramos a un trabajo importante.

- **Estatura**

En realidad es cuestión de altura, no de centímetros. La mayoría de los líderes actuales son altos, aunque no excesivamente. Los que no lo son, como Vladimir Putin o Hillary Clinton, acentúan su estatura manteniéndose muy erguidos. En los casos de Condoleezza Rice, de Hillary Clinton o de Margaret Thatcher, los peinados voluminosos contribuyen a acentuar la altura. Cuando Margaret Thatcher llevó al Reino Unido a la guerra, su peinado se volvió más voluminoso y más rígido. Como un casco.

- **Cabello**

Lo que nos lleva al tema del cabello. Es de todos conocido que el cabello da votos. ¿Por qué? Creo que tal vez tenga algo que ver con el reconocimiento instantáneo. El color y la longitud del cabello, así como el peinado, generan una imagen instantánea en la mente de los demás. Siempre se ha establecido una relación (errónea, por supuesto) entre el cabello y la virilidad. Para muchas personas, la calvicie es sinónimo de vejez o de primera infancia. No hago más que oír que el príncipe Guillermo «se está quedando calvo». Sin embargo, esto es menos importante para los líderes modernos, porque ir rapado se ha convertido en una solución aceptable.

- **Expresiones faciales**

Todos los líderes políticos saben lo importante que es perfeccionar un par de expresiones características. A Tony Blair le encantaba sonreír mientras elevaba una ceja para parecer un chico corriente y, frente a la adversidad, fruncía los labios, elevaba la mirada y parpadeaba rápidamente en un gesto de disculpa. Por el contrario, George W. Bush es más como un poni que sólo sabe un truco. En situaciones en las que los ojos chispeantes y la sonrisa cómplice reprimida no son adecuados... los

emplea igualmente. Harold Wilson tenía una pipa que le servía como punto de apoyo de la expresión facial. Margaret Thatcher mostraba una expresión aristocrática: elevaba los ojos y los cerraba ligeramente, al tiempo que sonreía con los labios apretados dando muestras de superioridad.

- **Andar**

Es muy importante andar con carácter. Margaret Thatcher siempre andaba con rapidez, para transmitir decisión y energía. Durante la guerra, Bush y Blair descubrieron el paso de poder, impregnado de testosterona al cien por cien, supongo que para impresionar a la opinión pública y aterrorizar al enemigo, como si ellos dos fueran a entrar en combate. Daban grandes zancadas y mantenían los brazos separados del cuerpo, en una postura parecida a la de los practicantes de lucha libre o a la de los porteros de discoteca cuando quieren mostrar sus músculos.

Tanto Hillary Clinton como Condoleezza Rice han desarrollado un paso ligeramente militar que emplean en reuniones muy importantes. Bill Clinton tenía una manera de andar menos característica, pero su tamaño y su estatura siempre resultaban una distracción, al igual que su uso constante del saludo con la mano.

- **Gestos delatores**

Todos los políticos hacen múltiples gestos delatores, pero, si son buenos, aprenden a controlarlos. Algunos siguen teniendo la costumbre de pensar que están fuera de cámara hasta que empiezan a hablar, lo que no es cierto en absoluto, como ya han aprendido a su pesar tanto los miembros de la realeza como algunos famosos. Uno de los principales gestos delatores de Blair partía de sus pulgares. Tenía la costumbre de hacer el gesto del campanario, con las manos frente al pecho, las palmas apuntando al cuerpo y los dedos unidos. Cuando se sentía seguro, los dedos estaban rectos, como una pistola a

punto de disparar. Cuando no se sentía tan seguro, los dedos se quedaban algo doblados.

Gestos

Los líderes políticos (y algunos miembros de la realeza) se valen de varias técnicas básicas para afianzar su estatus y su poder cuando aparecen en público. Una de las más importantes consiste en emplear la gesticulación para establecer la jerarquía.

- **Manos poderosas**

Es fundamental para la persona más importante que se la vea gesticulando mientras anda y habla con otras personas. Al ser quien gesticula, da la impresión de que está al mando y de que es él o ella quien pregunta y quien obtiene información. Resulta interesante que las mujeres, especialmente las que pertenecen a la realeza, recibían con tanta frecuencia ramos de flores, lo que les impide llevar a cabo este gesto tan potente. Es como si aún no acabara de gustarnos ver a mujeres al mando, por lo que incluso las líderes han de parecer sumisas.

- **Yo, yo, yo**

Aunque los políticos emplean con frecuencia el gesto del abrazo vacío para mantener al público implicado y conectado, a la hora de la verdad es fácil ver cuál es el mensaje principal. Estoy segura de que cuando quiere impresionar a su jefe, aún le cuesta emplear la palabra *yo*, como en «[yo] he conseguido ese proyecto tan importante». Por modestia, preferimos utilizar el *nosotros* y esperamos que el jefe entienda lo que queremos decir en realidad. Sin embargo, los políticos saben comunicar ese mensaje con gran claridad. Cuando quieren transmitir responsabilidad o esfuerzo personal, utilizan gestos que dicen «yo, yo, yo». Las manos en campanario de Blair subían cada vez más alto y tendían a cerrarse, creando una imagen de aislamiento, como si estuviera mirando desde las almenas de un pequeño castillo. Esto

creaba a su alrededor un aura de independencia y de gran autoridad. Apuntarse al pecho es otro de los trucos habituales. Al girar los dedos hacia dentro y apuntarse al corazón con ellos, transmiten la palabra *yo* con gran intensidad.

- **La pausa**

Todos los líderes deben ocultar sus verdaderas emociones con gran frecuencia (por no decir siempre). Esto puede generar mucho malestar interior y llega a resultar un esfuerzo casi insoportable, por lo que emplean gestos que les permiten hacer una pausa y disfrutar de un momento de descanso que resulta vital. Normalmente, el truco consiste en beber un poco de agua. Esto les permite abandonar durante unos segundos cruciales la expresión y la máscara que llevan y, en general, son conscientes de que han quedado expuestos. La pausa les permite retocar la máscara, como las mujeres se retocan el maquillaje. Tony Blair hizo una pausa crucial mientras lo abucheaban en el Instituto de la Mujer, y Clinton bebió de una lata y de un vaso de agua durante una entrevista sobre Monica Lewinsky.

- **El pulgar del poder**

Hay gestos que parecen exclusivos de la escena política y el pulgar del poder es uno de ellos. Sin embargo, nada le impide emplearlo si el momento parece adecuado. A los políticos se les dijo hace tiempo que no apuntaran con el dedo, por lo que el índice extendido se utiliza en muy raras ocasiones y se evita incluso en los debates más acalorados. Así que se han acostumbrado a señalar con las falanges: cierran los dedos y utilizan la falange del dedo índice para añadir énfasis a sus palabras. Para que el gesto resulte aún más potente, se coloca el pulgar sobre la falange que queda arriba, enfatizando la dominancia de quien hace el gesto.

- **Manos de medir**

Otro de los gestos característicos de los políticos es el de las manos que parecen medir algo. Se extienden ambas

manos con los codos flexionados en un ángulo recto; las manos quedan bastante rígidas y paralelas; las palmas se mantienen enfrentadas y se deja un espacio entre ambas. El tamaño de ese espacio denota la envergadura del problema al que se enfrenta el gobierno o la persona. Cuando se ha expuesto el problema, el siguiente gesto suele ser uno de precisión, para demostrar que todo está bajo control.

- **Gestos de precisión**

Son gestos extraordinarios que pueden utilizarse como defensa o como ataque. Si es como defensa, implican que el orador sabe exactamente qué debe hacer y cómo afrontar el problema, mientras que utilizarlos como ataque significa que se cuenta con una estrategia bien definida y superior a la del adversario. La mano se extiende hacia delante con las yemas de los dedos unidas y, entonces, se balancea levemente al hablar.

- **El hachazo**

Dar un hachazo con la mano es otro de los gestos favoritos de los políticos. Se hace con una sola mano y transmite una determinación agresiva. Si no es más que una especie de manotazo, puede indicar un nivel razonable de toma de decisiones o de imposición, pero si la mano está rígida y el gesto se hace con firmeza, significa que el problema se ha resuelto y que el orador ya no quiere oír nada más al respecto.

- **El dedo o la cabeza batuta**

Blandir el dedo se ha convertido en un gesto de liderazgo muy habitual, pero cuando no utilizan las manos, los políticos suelen sustituirlas por la cabeza. Esos cabezazos al aire transmiten énfasis y el deseo de pelear con fuerza por un argumento. Se parecen a los últimos golpes de un combate, como si el político ya hubiera ganado la discusión. Neil Kinnock, ex parlamentario laborista y ex vicepresidente de la Comisión Europea, era un gran fan de la cabeza batuta, aunque a veces llevaba el gesto a extremos, hasta el punto de utilizar todo el cuerpo, casi saltando en el aire para dar énfasis a sus palabras. Hay

algo importante que debe recordar acerca de los gestos enfáticos: usarlos en exceso resta énfasis. Lo mismo sucede con el énfasis vocal. Tony Blair empleaba frecuentemente un tono de voz enfático, pero lo usaba tanto que, en ocasiones, conseguía devaluarlo. Me lo imaginaba en su casa, sentado a la mesa con Cherie y diciendo: «¿ME-PASAS-EL-AZÚCAR-POR-FAVOR?».

- **El gesto bimanual**

La mayoría de nosotros gesticulamos con una sola mano al hablar. O, de usar las dos, utilizamos más una que la otra. En su deseo de resultar extraordinariamente creíbles y enfáticos, muchos líderes políticos emplean la técnica de la gesticulación bimanual. Blair y Brown la usan con gran asiduidad; este último utiliza con frecuencia el gesto del banderillero, es decir, apuñala el aire con ambos índices en un gesto descendente. También es un entusiasta usuario de las manos de medir, gesto en el que mantiene ambas manos separadas para desplazarlas en el aire, como si entregara pequeños paquetes de información.

- **El índice alzado**

Michael Howard, ex líder del Partido Conservador británico, era un gran partidario del dedo alzado, y su legado sigue entre nosotros. Se alza el índice hasta acercarlo a la cara. Es un gesto de autoridad y de advertencia que hunde sus raíces en los días de escuela.

- **Rechazar el atril**

Ha pasado de ser un gesto sorprendente y de alto impacto a convertirse en la norma. Se permite que el resto de los oradores hablen desde la relativa seguridad del atril y, entonces, se sale ante la audiencia. El mensaje que se transmite es que se está conectado con el público y que se habla desde el fondo del corazón. Es posible que este gesto fuera determinante en la victoria de David Cameron como líder de los conservadores británicos. John Major empleó una técnica similar cuando se levantó en una conferencia y se quitó la americana, para

parecer honesto e informal. El contraste con la formalidad de Margaret Thatcher fue demoledor. Sin embargo, si se rechaza el atril debe hacerse desde el principio del discurso. Empezar detrás y luego salir puede resultar amenazante y aterrador para el público. Howard lo intentó en un mitin importante, durante el que saltó al borde del escenario, para pronunciar un discursito lacrimógeno sobre sus raíces. Se notó que estaba más coreografiado que *Dirty Dancing*.

- **Utilización del espacio**

Cuanto más importantes son, más espacio utilizan. Blair siempre aprovechó al máximo el espacio mientras fue primer ministro.

- **Atrezo que habla**

Los líderes políticos saben perfectamente que una imagen dice más que mil palabras, por lo que emplean objetos para que hablen por ellos. ¿Se acuerda de John Major hablando directamente con el público en medio de la calle, micrófono en mano? ¿O del pañuelo con que Margaret Thatcher cubrió el nuevo logo de British Airways, para demostrar que no le gustaba en absoluto? Wilson empleaba la pipa para dar imagen de confianza y de honestidad, y a Blair se lo veía muy pocas veces sin una taza de té en la mano, por el mismo motivo. Una de las tazas, con la imagen de sus hijos impresa, se hizo famosa, pero luego tuvo la desfachatez de sugerir que no era un accesorio de atrezo de imagen. ¿Cuándo fue la última vez que salió de casa para ir al trabajo sin darse cuenta de que llevaba una taza en la mano?

- **Atrezo humano**

Obviamente, el mejor accesorio de un político es tener a su lado a la persona adecuada cuando hay cámaras cerca. La cuestión de las parejas es como la del *ying* y el *yang*, y las mejores aparecen para apoyar al líder o para compensar sus posibles carencias. Por eso, Hillary aparece de repente con Bill a su lado cuando va a visitar alguno de los estados que no le son demasiado favorables.

Por eso, Sandra Howard apareció en escena durante la campaña electoral, para añadir algo de carisma a un hombre a quien se describió como «algo siniestro».

Incluso Denis Thatcher tuvo su momento de gloria cuando Margaret fue elegida primera ministra por primera vez. Durante esa época, fue mucho más visible y asumía con frecuencia el papel protagonista, apareciendo delante de ella, o incluso en una posición más elevada, ante las cámaras, lo que sugiere que tal vez había gente preocupada por que el país no estuviera del todo preparado para que una mujer ejerciera el poder.

Si se hace una revisión histórica de los primeros ministros británicos, aparecen contrastes sorprendentes en la función que han desempeñado sus parejas. Algunas permanecían inmóviles y transmitían un estatus muy bajo, como si fueran conejos paralizados por los faros de un coche, y otras, como Clementine Churchill o Margaret Lloyd George, daban muestras de ser perfectamente capaces de gobernar el país ellas solitas. La esposa de Clement Attlee aportó frescura a un hombre cuya sonrisa sólo podía compararse a la de un depredador, y Mary Wilson parecía un ama de casa a la que hubieran sacado de la cocina para dejarla en medio de la calle.

Las parejas de los líderes políticos modernos tienden a adoptar una posición casi sexual, para hacer que sus consortes parezcan más atractivos físicamente. Cherie Blair fue una pieza fundamental en este cambio y es posible que nunca veamos nada parecido. Se enganchaba a su marido como una lapa sobreexcitada, con unos abrazos y unas miradas de adoración que daban a entender que el resto del mundo también debía rendir culto a Blair, el superhéroe *sexy*. Los hijos también han pasado a formar parte del tinglado, y se insta incluso a los solterones más empedernidos a que produzcan descendencia, para demostrar su juventud y su virilidad.

Mi consejo es el mismo tanto si su carrera profesional se encamina a Downing Street como si sigue la dirección de la informática o de la contabilidad corporativa, o tanto si aspira a dirigir una empresa como si quiere hacerse el dueño de la recepción: recuerde siempre el poder de las señales no verbales. Los empleos pueden ser variados y complejos, pero encontrar el lenguaje corporal adecuado es relativamente sencillo. Empezar por marcarse un objetivo y luego identifique los atributos que debe poseer para alcanzarlo. Los tornillos redondos nunca encajarán en tuercas cuadradas, y esto hace que me pregunte una y otra vez por qué tantas personas que han optado por carreras profesionales que implican trato con el público parecen mostrar un odio patológico hacia la gente. De todos modos, si resulta que su trabajo no encaja perfectamente con usted, siempre puede perfeccionar sus artes interpretativas, para que nadie se dé cuenta de ello.

Puntos clave

- Planifique su aparición en las reuniones donde se vaya a tratar un aumento de sueldo o un ascenso.
- El lenguaje corporal de los trabajos de cara al público es sencillo, pero requiere habilidades sutiles: transmita las señales de estatus y de sumisión apropiadas.
- Escoja el asiento adecuado en las reuniones de trabajo y emplee gestos que le permitan transmitir su mensaje con más eficacia.
- Las ventas y las presentaciones en el trabajo son cuestión de carisma y de impacto personal. Recuerde siempre que *usted* es el mensaje y transmita las señales convenientes.
- No se implique en romances de oficina si le preocupa que alguien pueda descubrirlo. Leerán sus señales por mucho que intente ocultar sus emociones.
- Fíjese en los líderes mundiales para elevar su estatus en el trabajo.
- Los contactos profesionales son una constante, nunca deja de estar a la vista de todos. Controle sus señales y utilícelas para venderse en todas las ocasiones clave.